

# VAI TRÒ CỦA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP TRONG VIỆC TĂNG CƯỜNG KHẢ NĂNG CẠNH TRANH: TRƯỜNG HỢP CÁC KHÁCH SẠN 4 VÀ 5 SAO TẠI TP. HUẾ

Lương Thị Kim Ngân\*

Trường Đại học Công Thương Thành phố Hồ Chí Minh

\*Email: [nganltk@huit.edu.vn](mailto:nganltk@huit.edu.vn)

Ngày nhận bài: 17/12/2024; Ngày nhận bài sửa: 10/02/2025; Ngày chấp nhận đăng: 26/02/2025

## TÓM TẮT

Trước xu hướng hội nhập toàn cầu cùng những đòi hỏi ngày càng cao về phát triển lâu dài, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) đang dần khẳng định vị thế như một chiến lược then chốt trong lĩnh vực lưu trú cao cấp, đặc biệt là ở phân khúc khách sạn 4 và 5 sao. Mục tiêu của nghiên cứu này là phân tích tác động của CSR đến việc xây dựng hình ảnh thương hiệu, gia tăng giá trị về mặt kinh tế và xã hội, đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp. Sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, nhóm tác giả đã thực hiện các cuộc phỏng vấn chuyên sâu với cấp quản lý điều hành tại những khách sạn 4-5 sao và tiến hành khảo sát nhiều nhóm đối tượng liên quan trong khoảng thời gian từ tháng 3 đến tháng 6 năm 2024. Kết quả cho thấy, việc triển khai CSR không chỉ giúp doanh nghiệp củng cố danh tiếng và uy tín mà còn tạo dựng mối quan hệ bền chặt với các bên liên quan, qua đó cải thiện hiệu suất kinh doanh. Bằng cách đề xuất những chiến lược CSR cụ thể, nghiên cứu này góp phần cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn để các khách sạn dung hòa giữa nghĩa vụ xã hội và mục tiêu lợi nhuận, từ đó đáp ứng linh hoạt các yêu cầu của môi trường kinh doanh hiện đại và tăng cường sức cạnh tranh.

*Từ khóa:* Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, khả năng cạnh tranh, khách sạn, thành phố Huế.

## 1. MỞ ĐẦU

Đề thích ứng với những chuyển biến của thời đại, đáp ứng kỳ vọng ngày càng khắt khe từ phía người tiêu dùng và hướng tới các mục tiêu phát triển bền vững, doanh nghiệp cần triển khai đồng bộ nhiều giải pháp. Trong đó, việc giúp các tổ chức nhận thức đầy đủ và vận dụng hiệu quả trách nhiệm xã hội (CSR) vào hoạt động kinh doanh được xem là một yếu tố then chốt [1]. Doanh nghiệp cần ý thức rõ nghĩa vụ xã hội của mình cũng như mối liên hệ hai chiều giữa nghĩa vụ này với quá trình phát triển và năng lực cạnh tranh của chính tổ chức đó. Nghiên cứu của Jintao Lu và các đồng tác giả (2020) chỉ ra rằng việc thực thi CSR tác động đến nhiều phương diện vận hành của một tổ chức, bao gồm: uy tín, giá trị thương hiệu, tiềm lực tài chính, đặc điểm sản phẩm, mức độ trung thành và hài lòng của khách hàng, khả năng thu hút nhân tài, thị phần, năng suất lao động, cùng với việc tiết giảm chi phí và rủi ro [2]. Chính những yếu tố này tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các công ty chú trọng thực hành CSR. Điều này càng trở nên quan trọng hơn đối với các doanh nghiệp hoạt động trong ngành du lịch – một lĩnh vực kinh tế mũi nhọn, được ví như "đòn bẩy" thúc đẩy sự phát triển về kinh tế, chính trị, văn hóa và xã hội của quốc gia.

Trong bối cảnh hội nhập toàn cầu cùng những đòi hỏi gia tăng từ phía khách hàng, việc hiện thực hóa các mục tiêu phát triển lâu dài đang trở thành ưu tiên hàng đầu của mọi doanh nghiệp. Một trong những chiến lược trọng yếu để đạt được điều này chính là thực thi trách nhiệm xã hội. Theo Carroll (1999), CSR bao gồm bốn nhóm nghĩa vụ cốt lõi: kinh tế, pháp lý, đạo đức và nhân văn. Thấu hiểu và áp dụng CSR không chỉ thể hiện trách nhiệm về mặt đạo đức mà còn đóng vai trò chiến lược trong việc gia tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Ngành lưu trú – đặc biệt là phân khúc khách sạn 4 và 5 sao – có đóng góp quan trọng vào sự phát triển kinh tế, văn hóa và xã hội tại nhiều địa phương. Ở Việt Nam, trong những năm gần đây, các chủ đề liên quan đến CSR đã dần thu hút sự quan tâm của giới nghiên cứu; tuy nhiên, các công trình khám phá tác động của việc triển khai CSR trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn vẫn còn khá hạn chế, trong đó bao gồm hệ thống khách sạn 4-5 sao tại thành phố Huế. Là

một trung tâm du lịch di sản nổi tiếng, Huế không chỉ thu hút một lượng lớn du khách trong nước và quốc tế mà còn là điểm đến hấp dẫn với nhiều du khách trong nước và quốc tế, đồng thời cũng là một thị trường đầy tính cạnh tranh khi có sự góp mặt của nhiều thương hiệu lưu trú lớn.

Dù vậy, theo báo cáo từ Sở Du lịch Thừa Thiên Huế (2023), chỉ khoảng 45% số khách sạn 4–5 sao trên địa bàn thành phố Huế công bố công khai các chính sách CSR. Một số cơ sở lớn thực hiện khá tích cực thông qua các hoạt động như bảo vệ môi trường, hỗ trợ các chương trình văn hóa bản địa và duy trì quan hệ lao động công bằng. Trong những năm gần đây, các khách sạn ở phân khúc 4–5 sao đang từng bước lồng ghép các hoạt động CSR vào vận hành, tập trung vào ba lĩnh vực chính: bảo vệ môi trường, phát triển cộng đồng và chăm lo đời sống nhân viên.

Điển hình như các khách sạn Azerai La Résidence và Indochine Palace đã triển khai nhiều chương trình bảo vệ môi trường như quản lý rác thải, sử dụng năng lượng tiết kiệm và bảo tồn tài nguyên nước. Bên cạnh đó, những khách sạn này còn góp phần tạo công ăn việc làm cho lao động địa phương và tổ chức các hoạt động cộng đồng, bao gồm sự kiện văn hóa và các chương trình từ thiện. Một ví dụ khác là Pilgrimage Village, nơi chú trọng bảo vệ môi trường qua việc tích hợp không gian xanh vào thiết kế, đồng thời thúc đẩy gắn kết cộng đồng bằng các hoạt động trải nghiệm văn hóa địa phương như hướng dẫn du khách học nói, may mặc và nấu ăn theo phong cách truyền thống.

Việc lựa chọn nhóm khách sạn 4–5 sao tại Huế làm đối tượng nghiên cứu xuất phát từ đặc thù riêng của ngành lưu trú nơi đây: nhu cầu cung ứng dịch vụ chất lượng cao, áp lực cạnh tranh về thương hiệu và uy tín, cùng với yêu cầu dung hòa giữa lợi nhuận và trách nhiệm xã hội. Hơn nữa, phân khúc khách sạn cao cấp tại Huế được xem như một mô hình thu nhỏ của thị trường lưu trú cao cấp trong nước và khu vực. Do đó, những phát hiện từ nghiên cứu này có thể được khái quát hóa và cân nhắc áp dụng cho các thị trường có bối cảnh tương tự.

Nghiên cứu này không chỉ góp phần làm sáng tỏ vai trò của CSR đối với sự phát triển bền vững và năng lực cạnh tranh của các khách sạn 4–5 sao tại Huế, mà còn cung cấp những bài học thực tiễn hữu ích, có thể được vận dụng cho các doanh nghiệp trong ngành khách sạn ở những thị trường có đặc điểm tương đồng.

## **2. VAI TRÒ CỦA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP TRONG VIỆC TĂNG CƯỜNG KHẢ NĂNG CẠNH TRANH**

### **2.1 Cơ sở lý thuyết**

#### *2.1.1 Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp*

Khái niệm về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) đang ngày càng nhận được nhiều sự chú ý từ giới học thuật, mặc dù đây không phải là một phạm trù mới [3]. Thay vì được tiếp cận như một tập hợp các nghĩa vụ rời rạc, CSR ngày nay thường được diễn giải như một hệ thống trách nhiệm đa chiều, phản ánh cách doanh nghiệp cân bằng giữa hiệu quả kinh tế và kỳ vọng xã hội [4]. Trong một công trình khác, Porter và các đồng nghiệp (2002) cho rằng CSR bao gồm nghĩa vụ của doanh nghiệp đối với cộng đồng, môi trường, quyền con người và người lao động [5]. Albdour cùng cộng sự (2010) nhấn mạnh rằng CSR chính là cách thức vận hành doanh nghiệp dựa trên các chuẩn mực đạo đức, tuân thủ pháp luật, tôn trọng nhân quyền, đồng thời thể hiện trách nhiệm với cộng đồng và bảo vệ môi trường xung quanh [6].



Hình 1. Mô hình kim tự tháp về CSR của Carroll [4]

Theo Matten và Moon (2004), CSR bao hàm nhiều khía cạnh quan trọng như đạo đức kinh doanh, phát triển xã hội bền vững và bảo vệ môi trường [7]. Trên thực tế, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp thường được gắn với các hoạt động cụ thể như: an sinh xã hội, quyền lợi người lao động, sự tham gia của các bên liên quan, các khoản đóng góp từ thiện, đạo đức trong lãnh đạo, quản trị chuỗi cung ứng có trách nhiệm, bảo vệ môi trường và các sáng kiến vì cộng đồng [8]. Tuy nhiên, những hoạt động này không mang tính bắt buộc và doanh nghiệp cũng không nhất thiết phải thực hiện đầy đủ tất cả các yếu tố trên khi triển khai CSR. Nhìn chung, CSR không đơn thuần chỉ là việc tuân thủ các nghĩa vụ pháp lý, mà còn phản ánh cam kết tự nguyện của doanh nghiệp đối với xã hội và môi trường, hướng tới việc tạo ra những ảnh hưởng tích cực [9].

### *2.1.2 Khả năng cạnh tranh*

Năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp có thể được định nghĩa là khả năng duy trì vị thế trên thị trường, đồng thời đáp ứng các chỉ tiêu kinh doanh kỳ vọng như lợi nhuận, mức giá, tỷ suất sinh lời, cũng như chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ. Bên cạnh đó, năng lực này còn được thể hiện qua việc khai thác hiệu quả các thị trường hiện tại và khả năng mở rộng sang những thị trường mới [10]. Theo quan điểm của Ramasamy (1995) và Li (2011), khả năng cạnh tranh là năng lực gia tăng thị phần, lợi nhuận và giá trị gia tăng, đồng thời duy trì được những thành quả đó trong quá trình phát triển lâu dài [11]. Trong khi đó, Porter (1980) xem đây là khả năng xây dựng, duy trì, khai thác và phát triển các lợi thế cạnh tranh nhằm nâng cao năng suất và chất lượng, từ đó đáp ứng nhu cầu thị trường, tạo ra mức thu nhập cao và hướng tới phát triển bền vững [12].

Theo Trần Sửu (2005), năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được hiểu là khả năng duy trì và mở rộng thị phần, đồng thời tạo ra lợi nhuận cho tổ chức [13]. Một góc nhìn khác cho rằng năng lực cạnh tranh phản ánh thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với các đối thủ trong việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng một cách tối ưu, qua đó gia tăng lợi nhuận [14]. Blunck (2006) cũng khẳng định rằng khả năng cạnh tranh chính là "năng lực cung ứng sản phẩm và dịch vụ hiệu quả hơn so với các đối thủ trên thị trường" [15].

Ngoài ra, năng lực cạnh tranh còn được hiểu là khả năng tạo ra sự khác biệt của doanh nghiệp so với các đối thủ thông qua những hoạt động bền vững đã được triển khai. Điều này không chỉ tập trung vào mục tiêu lợi nhuận đơn thuần, mà còn hướng đến việc đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan cũng như bảo vệ môi trường xung quanh [16]. Mary Fernanda de Sousa de Melo và các đồng nghiệp (2022) chỉ ra rằng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp có thể đạt được thông qua các hoạt động phát triển bền vững, nhằm đảm bảo lợi thế cạnh tranh trong dài hạn mà không dễ dàng bị các đối thủ trên thị trường sao chép [17].

## **2.2 Vai trò của CSR trong việc tăng cường khả năng cạnh tranh**

Sau nhiều thập kỷ xem CSR như một nghĩa vụ tất yếu của doanh nghiệp, hiện nay nhiều tổ chức đã nhận thức rõ rằng việc thực thi CSR có thể hỗ trợ cải thiện hình ảnh và củng cố thương hiệu. Trong những năm gần đây, mối liên hệ giữa CSR và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp đã được khám phá rộng rãi qua nhiều công trình thực nghiệm. Theo Wang và các đồng nghiệp (2021), triển khai CSR không chỉ nâng cao hình ảnh tổ chức mà còn góp phần gia tăng lòng trung thành của khách hàng, cải thiện hiệu quả tài chính và mở rộng thị phần trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu [18]. Nghiên cứu của Choi và cộng sự (2020) cũng chỉ ra rằng CSR tác động tích cực đến hiệu suất vận hành của doanh nghiệp nhờ vào việc cải thiện môi trường làm việc, thu hút và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao [19].

Bên cạnh đó, những doanh nghiệp thực hiện chiến lược CSR một cách toàn diện thường nhận được sự ủng hộ mạnh mẽ từ cộng đồng và các nhà đầu tư nhờ đáp ứng các chuẩn mực về môi trường và xã hội. Đặc biệt trong ngành du lịch và khách sạn, nghiên cứu của Jones và các cộng sự (2022) cho thấy CSR đóng vai trò quan trọng trong việc định hình nhận thức của khách hàng về giá trị thương hiệu, từ đó gia tăng mức độ trung thành và ý định quay trở lại [20]. Ngoài ra, CSR còn hỗ trợ các khách sạn xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với các bên liên quan như nhà cung cấp và chính quyền địa phương, qua đó tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh và phát triển lâu dài. Đồng thời, nghiên cứu của Zhang và cộng sự (2023) khẳng định rằng những doanh nghiệp thực hiện CSR tốt thường có khả năng thích ứng cao trước các biến động của thị trường nhờ vào việc giữ vững uy tín và sự tin cậy từ phía khách hàng, đối tác và cổ đông [21].

Một nghiên cứu khác của Thang Nguyễn Quyết và các đồng nghiệp (2019) đã chỉ ra năm khía cạnh của CSR có ảnh hưởng đáng kể đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, bao gồm: (1) CSR hướng đến con người, (2) CSR hướng đến các hoạt động xã hội, (3) CSR hướng đến đối tác, (4) CSR hướng đến môi trường, và (5) CSR hướng đến chất lượng sản phẩm và dịch vụ [22].

Trong bối cảnh kinh doanh nhiều biến động hiện nay, các doanh nghiệp không chỉ tập trung vào lợi nhuận mà còn phải đáp ứng những kỳ vọng từ nhiều bên liên quan. Porter và Kramer (2006) nhấn mạnh rằng để đảm bảo hiệu quả kinh tế bền vững, các tổ chức cần tránh những hành vi ngắn hạn có thể gây tổn hại đến xã hội và môi trường. Quan điểm này gắn liền với lý thuyết "Ba chiều" (Triple Bottom Line – 3BL) do Elkington đề xuất năm 1997, trong đó nhấn mạnh sự cân bằng giữa ba trụ cột: kinh tế, xã hội và môi trường [23]. Mô hình này, còn được gọi là 3Ps (Profit – Lợi nhuận, People – Con người, Planet – Hành tinh), thể hiện mối quan hệ chặt chẽ với trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR). Krajnc và Glavič (2005) mô tả 3BL như một phương thức sản xuất hàng hóa và dịch vụ thông qua các quy trình không gây ô nhiễm, sử dụng năng lượng và tài nguyên một cách hiệu quả, đồng thời đảm bảo tính kinh tế, an toàn cho người lao động, cộng đồng và người tiêu dùng, từ đó tạo ra giá trị bền vững cho toàn xã hội. Do đó, việc áp dụng cách tiếp cận 3BL nên được khuyến khích rộng rãi trong mọi loại hình doanh nghiệp [24]. Senge và Carstedt (2001) cũng khẳng định tầm quan trọng của hướng tiếp cận này khi cho rằng: “Tương lai của chúng ta phụ thuộc vào việc xây dựng các doanh nghiệp bền vững, kết nối chặt chẽ giữa công nghiệp, xã hội và môi trường” [25].

Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory – Freeman, 1984) nhấn mạnh rằng doanh nghiệp không chỉ phục vụ lợi ích của cổ đông mà còn phải cân nhắc đến lợi ích của nhân viên, khách hàng, cộng đồng và đối tác [26]. Các doanh nghiệp bảo đảm quyền lợi cho những nhóm này thông qua các tiêu chí như đảm bảo điều kiện làm việc, hỗ trợ khách hàng đặc biệt, giảm thiểu tác động môi trường và thúc đẩy quan hệ hợp tác bền vững.

Những kết quả trên càng khẳng định vai trò của CSR như một công cụ chiến lược, giúp doanh nghiệp không chỉ đạt được lợi thế cạnh tranh mà còn xây dựng giá trị bền vững lâu dài. Các phát hiện từ những nghiên cứu thực nghiệm gần đây cho thấy CSR không còn đơn thuần là một xu hướng nhất thời, mà đã trở thành một yêu cầu cốt lõi để doanh nghiệp duy trì và nâng cao năng lực cạnh tranh trong môi trường kinh doanh hiện đại. Như vậy, việc thực thi CSR sẽ giúp doanh nghiệp gia tăng lợi thế cạnh tranh trên thị trường toàn cầu. Đồng thời, CSR còn góp phần củng cố mối quan hệ tích cực với người lao động, nâng cao uy tín trong mắt khách hàng, đối thủ cạnh tranh và toàn xã hội. Những yếu tố này kết hợp lại sẽ tạo động lực thúc đẩy năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

### **2.3 Tình hình thực hiện CSR của các khách sạn 4 và 5 sao tại Thành phố Huế**

Thành phố Huế nằm ở vị trí trung tâm của Việt Nam, trên trục Bắc - Nam với hệ thống giao thông thuận lợi, bao gồm đường bộ, đường sắt, đường hàng không và đường biển. Tỉnh cũng gần tuyến hành lang Đông - Tây của đường Xuyên Á, cách Hà Nội 675 km về phía Bắc và cách Thành phố Hồ Chí Minh 1.060 km. Nằm trong vùng kinh tế trọng điểm Trung Bộ, Thừa Thiên Huế kết nối chặt chẽ với các trung tâm kinh tế phát triển như khu kinh tế - thương mại Chân Mây, Thành phố Đà Nẵng và khu kinh tế mở Chu Lai..., có hệ thống giao thông thuận lợi kết nối dễ dàng với các tỉnh, thành khác trong cả nước. Thành phố Huế sở hữu điều kiện tự nhiên phong phú, hệ sinh thái đa dạng cùng một diện mạo đặc trưng, tạo nên không gian hấp dẫn cho du lịch. Đây là một trong năm trung tâm du lịch quốc gia, nơi hội tụ các giá trị văn hóa truyền thống đặc sắc, góp phần phát triển ngành du lịch bền vững. Cùng với Hội An, Mỹ Sơn và động Phong Nha - Kẻ Bàng, Thừa Thiên Huế đã góp phần hình thành "Con đường di sản miền Trung" nổi tiếng, khẳng định vị thế của địa phương trên bản đồ du lịch Việt Nam và quốc tế.

*Bảng 1. Danh sách các khách sạn đạt chuẩn 4 và 5 sao tại thành phố Huế [28]*

<b>Stt</b>	<b>Tên cơ sở lưu trú</b>	<b>Đạt chuẩn</b>
1	Hoàng Cung (Imperial)	5 sao
2	KS ND Làng Hành Hương	5 sao
3	Azerai La Résidence	5 sao
4	Indochine Palace	5 sao
5	Silk Path	5 sao

6	Meliã Vinpearl Huế	5 sao
7	Century Riverside Huế	4 sao
8	Saigon Morin Huế	4 sao
9	Mường Thanh Huế	4 sao
10	Mondial Huế	4 sao
11	Midtown Huế	4 sao
12	Hương Giang Resort & Spa	4 sao
13	Thanh Lịch Boutique	4 sao
14	Eldora	4 sao
15	White Lotus Huế	4 sao

Trong năm 2023, Thành phố Huế đón khoảng 3.175.912 lượt khách du lịch, trong đó có 1.170.236 lượt khách quốc tế, chiếm 36,8% tổng số khách và tăng khoảng 56% so với cùng kỳ năm trước. Doanh thu từ du lịch ước tính đạt 6.606 tỷ đồng [27]. Sự gia tăng lượng khách du lịch đòi hỏi hệ thống cơ sở hạ tầng phải được đầu tư đồng bộ, đặc biệt là cơ sở lưu trú, nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của du khách. Tính đến năm 2023, thành phố Huế có tổng cộng 15 cơ sở lưu trú đạt chuẩn 4 và 5 sao, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và phát triển ngành du lịch địa phương [28].

Bảng 2. Kết quả khảo sát đánh giá mức độ thực hiện CSR của các khách sạn 4 và 5 sao tại Thành phố Huế

Yếu tố đánh giá	Mô tả chi tiết	Mức độ thực hiện (1-5)
<b>Trách nhiệm với cộng đồng</b>		
Hỗ trợ giáo dục	Tài trợ học bổng, xây trường học, tổ chức các chương trình giáo dục	3.8
Tham gia các hoạt động từ thiện	Quyên góp cho tổ chức từ thiện, hỗ trợ người dân gặp khó khăn	4.2
Hỗ trợ phát triển du lịch địa phương	Đào tạo người dân địa phương tham gia vào ngành du lịch	3.5
<b>Trách nhiệm với môi trường</b>		
Giảm thiểu rác thải nhựa	Sử dụng vật liệu thân thiện với môi trường, loại bỏ đồ dùng nhựa	4.2
Tiết kiệm năng lượng	Áp dụng hệ thống tiết kiệm điện, nước trong vận hành	4.3
Bảo vệ môi trường tự nhiên	Tổ chức hoạt động trồng cây, bảo vệ nguồn nước, làm sạch môi trường	4.1
<b>Trách nhiệm với nhân viên</b>		
Đảm bảo quyền lợi lao động	Thực hiện đầy đủ chính sách bảo hiểm, chế độ phúc lợi	4.6
Đào tạo và phát triển kỹ năng	Tổ chức các khóa đào tạo nâng cao kỹ năng cho nhân viên	4.3
Cải thiện môi trường làm việc	Tạo điều kiện làm việc an toàn, thân thiện và công bằng	4.1
<b>Trách nhiệm với khách hàng</b>		
Cung cấp dịch vụ chất lượng đạt tiêu chuẩn	Cam kết dịch vụ nhất quán, chất lượng, làm hài lòng khách hàng	4.3
Đáp ứng nhu cầu đặc biệt	Đáp ứng nhu cầu của người khuyết tật, chế độ ăn uống đặc biệt, hỗ trợ cá nhân	4.0
Tăng cường trải nghiệm khách hàng	Tổ chức sự kiện, chương trình ưu đãi và chăm sóc khách hàng định kỳ	3.9
Bảo vệ quyền lợi khách hàng	Minh bạch giá cả, chính sách hoàn tiền và bảo vệ thông tin cá nhân	4.3

<i>Trách nhiệm với đối tác</i>		
Xây dựng mối quan hệ bền vững	Hợp tác lâu dài với đối tác, ưu tiên các đối tác địa phương	4.0
Thực hiện giao dịch công bằng	Đảm bảo hợp đồng minh bạch, không phân biệt đối xử	4.1
Hỗ trợ đối tác phát triển bền vững	Chia sẻ kinh nghiệm, hỗ trợ đối tác trong việc áp dụng CSR	3.9

*Nguồn: Nhóm tác giả khảo sát và tổng hợp, 2024*

Bảng 2 cung cấp bức tranh tổng thể về mức độ triển khai CSR tại các khách sạn 4–5 sao ở Huế, được phân loại theo năm nhóm đối tượng chịu trách nhiệm: cộng đồng, môi trường, đội ngũ nhân viên, khách hàng và các đối tác. Ở nhóm trách nhiệm cộng đồng, các khách sạn đạt điểm cao trong các hoạt động từ thiện (4.2 điểm) và hỗ trợ giáo dục (3.8 điểm). Tuy nhiên, chỉ số về hỗ trợ phát triển du lịch bản địa mới ở mức 3.5 điểm, cho thấy cần có thêm những chiến lược bài bản hơn để khai thác tối đa tiềm năng này. Về trách nhiệm môi trường, các chỉ số được đánh giá khá tích cực, nổi bật là tiết kiệm năng lượng (4.3 điểm) và cắt giảm rác thải nhựa (4.2 điểm), phản ánh cam kết đối với các chuẩn mực phát triển bền vững. Dù vậy, hoạt động bảo vệ cảnh quan tự nhiên mới dừng ở mức 4.1 điểm, vẫn còn dư địa để cải thiện nhằm đáp ứng yêu cầu gìn giữ hệ sinh thái địa phương. Đối với trách nhiệm với nhân viên, điểm số cao được ghi nhận ở việc bảo đảm quyền lợi lao động (4.6 điểm) và đào tạo và phát triển kỹ năng (4.3 điểm). Tuy nhiên, cải thiện môi trường làm việc chỉ đạt 4.1 điểm, cho thấy cần doanh nghiệp cần chú trọng thêm đối với việc đảm bảo môi trường làm việc cho nhân viên. Về phía khách hàng, các khách sạn thực hiện khá tốt việc cung cấp dịch vụ đạt chuẩn (4.3 điểm), bảo vệ quyền lợi và chăm sóc định kỳ (4.2 điểm). Điểm yếu nhất là khả năng đáp ứng các nhu cầu đặc biệt (3.9 điểm), cần được quan tâm hơn để gia tăng sự hài lòng. Cuối cùng, trách nhiệm với đối tác có điểm trung bình từ 3.9 đến 4.1, trong đó giao dịch công bằng được đánh giá cao nhất (4.1 điểm), trong khi hỗ trợ đối tác phát triển bền vững (3.9 điểm) đòi hỏi sự quan tâm nhiều hơn nhằm thúc đẩy hợp tác lâu dài và hiệu quả.

*Bảng 3. Kết quả khảo sát đánh giá các yếu tố CSR theo các nhóm đối tượng*

Yếu tố đánh giá	Điểm đánh giá (1-5)			
	Khách hàng	Nhân viên	Quản lý	Trung bình
Nhận thức về CSR	4.2	4.0	4.5	4.2
Ảnh hưởng của CSR đến quyết định lựa chọn dịch vụ	4.5	3.9	4.6	4.3
Mức độ hài lòng với CSR	4.0	4.1	4.0	4.0
Mức độ tham gia vào các hoạt động CSR	4.2	3.7	4.5	4.1
Động lực làm việc từ CSR	-	4.3	4.3	4.3
Tác động của CSR đối với thương hiệu	4.4	4.0	4.1	4.2
Tác động của CSR đối với khả năng cạnh tranh	-	4.3	4.4	4.4
Mối quan hệ với các đối tác/nhà cung cấp	-	-	4.4	4.4

*Nguồn: Nhóm tác giả khảo sát và tổng hợp, 2024*

Thông qua số liệu được thu thập từ ba nhóm đối tượng khảo sát nhằm đánh giá mức độ tác động của CSR đối với khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành khách sạn, bao gồm: (1) Khách hàng sử dụng dịch vụ tại các khách sạn 4 và 5 sao tại Thành phố Huế: Đánh giá mức độ nhận thức của khách hàng về các hoạt động CSR của khách sạn, sự ảnh hưởng của CSR đến quyết định lựa chọn dịch vụ và sự hài lòng tổng thể của khách hàng. (2) Nhân viên làm việc tại các khách sạn 4 và 5 sao tại Thành phố Huế: Đánh giá mức độ tham gia của nhân viên vào các chương trình CSR, cảm nhận của họ về lợi ích của CSR đối với công việc và sự trung thành với tổ chức. (3) Quản lý tại các khách sạn 4 và 5 sao tại Thành phố Huế: Đánh giá chiến lược CSR của khách sạn, nhận định về tác động của CSR đối với uy tín thương hiệu và khả năng cạnh tranh của khách sạn, cũng như các thách thức trong việc triển khai CSR.

Mỗi yếu tố trong bảng 3 phản ánh mức độ thực hiện và ảnh hưởng của các hoạt động CSR đối với các khía cạnh quan trọng của khách sạn như thương hiệu, sự hài lòng của khách hàng, động lực làm

việc của nhân viên, và sự tham gia vào các hoạt động CSR, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh của các khách sạn. Theo kết quả khảo sát, nhận thức về CSR tại các khách sạn này tương đối cao, với điểm đánh giá trung bình từ các nhóm khảo sát dao động từ 4.0 đến 4.5. Đặc biệt, nhóm quản lý đạt điểm 4.5, cho thấy sự cam kết mạnh mẽ từ bộ phận quản lý đối với việc thực hiện CSR. Điều này cho thấy rằng các khách sạn đang chú trọng xây dựng và phát triển chiến lược CSR để tạo dựng hình ảnh và nâng cao giá trị của thương hiệu. Đối với sự ảnh hưởng của CSR trong quyết định lựa chọn dịch vụ, khách hàng có sự đánh giá cao, với điểm trung bình là 4.3. Điều này chứng tỏ rằng khách hàng đang ngày càng coi trọng các yếu tố CSR khi quyết định lựa chọn dịch vụ, đồng thời cũng là một yếu tố quan trọng giúp các khách sạn thu hút khách hàng và giữ chân khách hàng lâu dài.

Mức độ hài lòng với các hoạt động CSR của các khách sạn cũng được đánh giá từ mức 4.0 trở lên. Tuy nhiên, việc tham gia của nhân viên vào các hoạt động CSR còn khá thấp (3.7), điều này có thể chỉ ra rằng mặc dù các hoạt động CSR đang được thực hiện, nhưng chưa thu hút được sự tham gia rộng rãi của toàn bộ đội ngũ nhân viên trong các khách sạn. Đặc biệt, việc thực hiện CSR đã tạo động lực làm việc cho nhân viên, với điểm đánh giá trung bình là 4.3. Các hoạt động CSR không chỉ góp phần nâng cao hình ảnh doanh nghiệp mà còn tăng cường sự trung thành và động lực làm việc trong đội ngũ nhân viên. Điều này cho thấy rằng CSR không chỉ là một chiến lược truyền thông mà còn ảnh hưởng sâu sắc đến văn hóa doanh nghiệp và mối quan hệ giữa khách sạn và nhân viên. Đây là một yếu tố quan trọng góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp khách sạn. Tác động của CSR đối với thương hiệu và khả năng cạnh tranh của khách sạn cũng được đánh giá cao, với điểm trung bình lần lượt là 4.2 và 4.4. Đây là một minh chứng rõ ràng rằng các khách sạn 4-5 sao tại Huế đang tận dụng CSR như một công cụ chiến lược để gia tăng lợi thế cạnh tranh, không chỉ trong mắt khách hàng mà còn đối với các đối tác và các bên liên quan khác.

Nhìn chung, các khách sạn cao cấp tại Huế đang nỗ lực thực hiện trách nhiệm xã hội nhằm nâng cao giá trị thương hiệu và đóng góp tích cực cho cộng đồng và môi trường. Những nỗ lực này không chỉ giúp các khách sạn tại Huế nâng cao uy tín và chất lượng dịch vụ, mà còn góp phần vào sự phát triển bền vững của cộng đồng và bảo vệ môi trường, tạo ra những giá trị bền vững lâu dài cho địa phương. Mặc dù vậy, việc thực hiện CSR của các khách sạn 4-5 sao trên địa bàn thành phố Huế vẫn đang còn gặp khó khăn trong việc cung cấp đủ tài nguyên (vốn, nhân lực, công nghệ...) để triển khai các hoạt động CSR, việc đo lường và đánh giá tác động của CSR cũng là một thách thức vì thiếu hệ thống đo lường thích hợp các kết quả và tác động xã hội, điều này làm cho việc chứng minh giá trị và hiệu quả của CSR trở nên khó khăn. Một số khách sạn, đặc biệt là những khách sạn mới hoặc có quy mô nhỏ hơn, vẫn còn xem CSR như một hoạt động phụ, không phải là yếu tố cốt lõi trong chiến lược kinh doanh. Điều này dẫn đến việc thực hiện CSR thiếu hệ thống và chưa được quan tâm đúng mức. Đối với một số khách sạn khác, việc triển khai các hoạt động CSR có thể gặp khó khăn do hạn chế về nguồn lực tài chính. Các hoạt động như quản lý môi trường hoặc phát triển cộng đồng đòi hỏi đầu tư ban đầu lớn mà không phải lúc nào cũng mang lại lợi nhuận ngay lập tức. Các khách sạn có thể thiếu nhân lực chuyên môn để triển khai và quản lý các chương trình CSR một cách hiệu quả. Đội ngũ nhân viên thường thiếu kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện các hoạt động CSR một cách chuyên nghiệp và bền vững. Những hạn chế và rào cản này cho thấy rằng mặc dù CSR đang dần trở thành một phần quan trọng trong hoạt động của các khách sạn tại Huế, nhưng vẫn cần có những cải tiến và hỗ trợ cụ thể để giúp các khách sạn vượt qua các thách thức này và thực hiện CSR một cách hiệu quả hơn.

### **3. GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG THỰC HIỆN TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP CỦA CÁC KHÁCH SẠN 4 VÀ 5 SAO TẠI TP. HUẾ**

Theo định hướng phát triển du lịch tỉnh Thừa Thiên Huế giai đoạn 2013–2030, hai mục tiêu chiến lược đã được xác định rõ: (1) “Đẩy mạnh phát triển du lịch tại Thừa Thiên Huế theo hướng nhanh chóng, bền vững, đảm bảo chất lượng và tăng cường khả năng cạnh tranh. Quá trình này cần gắn kết chặt chẽ với việc bảo tồn và phát huy các giá trị di sản văn hóa, đặc biệt là quần thể di tích Cố đô Huế và Nhã nhạc cung đình Huế. Đồng thời, việc giữ gìn cảnh quan, bảo vệ môi trường, và thúc đẩy các mô hình phát triển sáng tạo, độc đáo là yếu tố quan trọng, với tầm nhìn toàn diện trong bối cảnh liên kết vùng, quốc gia và quốc tế”. (2) “Ưu tiên xây dựng du lịch trở thành ngành kinh tế chủ lực của tỉnh, với mục tiêu đến năm 2020 đưa Thừa Thiên Huế trở thành điểm đến hàng đầu trong khu vực. Đến năm 2030, địa phương hướng tới việc vươn tầm quốc tế, trở thành một điểm đến có vị thế ngang hàng với các thành phố di sản văn hóa nổi tiếng trên thế giới”. Việc triển khai CSR đóng vai trò quan trọng trong công tác

bảo tồn và phát huy các giá trị di sản, đồng thời củng cố sức cạnh tranh, hoàn toàn phù hợp với tầm nhìn phát triển du lịch của Huế. Nhờ các hoạt động CSR được thực hiện bởi những khách sạn 4–5 sao trên địa bàn, ý thức bảo vệ môi trường và tôn trọng bản sắc văn hóa địa phương được nâng cao, song song với đó là các hành động cụ thể như hỗ trợ cộng đồng và thúc đẩy phát triển kinh tế được đẩy mạnh. Vì vậy, đẩy mạnh CSR là một hướng đi đúng đắn, phù hợp với quan điểm và mục tiêu chiến lược của ngành du lịch Huế. Dưới đây là các nhóm giải pháp cụ thể được đề xuất nhằm xây dựng một chiến lược CSR toàn diện và khả thi:

Thứ nhất, tăng cường vai trò của lãnh đạo doanh nghiệp trong việc thúc đẩy việc thực hiện CSR. Ban lãnh đạo và các nhà quản lý cấp cao của khách sạn cần nhận thức sâu sắc rằng CSR không chỉ đơn thuần là nghĩa vụ đạo đức mà còn là yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh và đảm bảo phát triển lâu dài. Các khách sạn nên tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu cho đội ngũ quản lý, tập trung vào những lĩnh vực then chốt như bảo vệ môi trường, hỗ trợ cộng đồng và quyền lợi người lao động. Đồng thời, lãnh đạo cần tham gia các hội thảo, diễn đàn quốc tế để học hỏi những mô hình CSR tiên tiến từ các doanh nghiệp hàng đầu thế giới. Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp đặt CSR làm trọng tâm cũng rất cần thiết, thông qua việc thường xuyên truyền thông nội bộ về ý nghĩa của CSR và khuyến khích toàn thể nhân viên tích cực tham gia. Ngoài ra, các mục tiêu CSR cần được lồng ghép một cách hệ thống vào chiến lược kinh doanh dài hạn và được công bố rộng rãi trên các kênh truyền thông của khách sạn.

Thứ hai, xây dựng và hoàn thiện hệ thống chính sách CSR rõ ràng, minh bạch. Các khách sạn cần xây dựng một chính sách CSR tổng thể với những mục tiêu định lượng cụ thể, ví dụ như cắt giảm 10% lượng rác thải nhựa trong vòng một năm hoặc nâng tỷ lệ tuyển dụng lao động địa phương lên 50% tổng số nhân viên. Hệ thống chính sách phải quy định chi tiết quy trình triển khai CSR từ khâu lập kế hoạch, thực thi, giám sát đến đánh giá. Để bảo đảm thực hiện hiệu quả, cần thành lập một bộ phận chuyên trách về CSR, chịu trách nhiệm xây dựng chương trình và phối hợp liên phòng ban trong quá trình triển khai. Bên cạnh đó, nên áp dụng hệ thống đo lường hiệu quả bằng các KPI (Key Performance Indicators) như tỷ lệ tái chế chất thải, mức tiết kiệm năng lượng và mức độ hài lòng của khách hàng đối với các chương trình CSR. Hệ thống chính sách cũng cần bao gồm cơ chế khuyến khích nhân viên, chẳng hạn như trao danh hiệu "Nhân viên CSR tiêu biểu", nhằm thúc đẩy sự tham gia nhiệt tình từ nội bộ.

Thứ ba, thúc đẩy hợp tác chặt chẽ với cộng đồng địa phương. Các khách sạn cần ưu tiên sử dụng lao động và nguyên vật liệu tại chỗ, qua đó đóng góp vào sự phát triển kinh tế – xã hội của khu vực. Song song đó, cần tài trợ cho các chương trình giáo dục như cấp học bổng, xây dựng trường học, tổ chức các lớp đào tạo nghề cho thanh niên địa phương. Các hoạt động bảo tồn di sản văn hóa và bảo vệ môi trường – ví dụ như tổ chức ngày hội dọn dẹp môi trường, trồng cây xanh, tham gia bảo quản các di tích lịch sử – cũng cần được triển khai nhằm vừa thúc đẩy du lịch vừa tăng cường quan hệ với cộng đồng. Đặc biệt, việc thiết lập các kênh đối thoại thường xuyên với người dân bản địa sẽ giúp doanh nghiệp lắng nghe phản hồi và điều chỉnh các hoạt động CSR sao cho phù hợp với nhu cầu thực tiễn.

Thứ tư, nâng cao nhận thức và sự tham gia của khách hàng vào các hoạt động CSR. Các khách sạn nên đẩy mạnh truyền thông qua mạng xã hội, website và các kênh tiếp xúc trực tiếp để giới thiệu về ý nghĩa, lợi ích của CSR cũng như các dự án đã thực hiện. Việc thiết kế các chương trình CSR có sự tham gia của khách hàng, chẳng hạn như tour du lịch kết hợp hoạt động bảo vệ môi trường, trồng cây xanh hay thu gom rác thải, sẽ giúp du khách trải nghiệm giá trị thực tế của CSR và tạo ra sự gắn kết bền chặt với doanh nghiệp. Ngoài ra, khách sạn có thể khuyến khích sự đóng góp từ khách hàng thông qua các hình thức như "mỗi dịch vụ bạn sử dụng, chúng tôi sẽ trích 5% cho quỹ từ thiện". Phản hồi của khách hàng về các chương trình CSR cũng cần được thu thập định kỳ để không ngừng cải thiện và nâng cao hiệu quả của các sáng kiến này.

Cuối cùng, tăng cường hợp tác với các đối tác kinh doanh. Các khách sạn cần xây dựng mối quan hệ hợp tác lâu dài với đối tác, ưu tiên lựa chọn nhà cung cấp địa phương nhằm giảm chi phí và góp phần thúc đẩy kinh tế khu vực. Đồng thời, cần bảo đảm các giao dịch minh bạch và công bằng trong hợp đồng, tránh phân biệt đối xử với các đối tác nhỏ. Bên cạnh đó, các khách sạn cũng có thể chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ đối tác trong việc áp dụng CSR, qua đó mở rộng phạm vi ảnh hưởng của các sáng kiến này.

#### **4. KẾT LUẬN**

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) đã trở thành một yếu tố không thể thiếu đối với sự phát triển bền vững và việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các khách sạn 4 và 5 sao tại thành phố

Huế. Qua các phân tích và đề xuất cụ thể, có thể nhận thấy rằng CSR không đơn thuần là một nghĩa vụ đạo đức mà còn là một chiến lược kinh doanh mang lại giá trị lâu dài. Trong bối cảnh ngành du lịch Huế đang phát triển mạnh mẽ – nơi nổi bật với những di sản văn hóa và cảnh quan thiên nhiên độc đáo – việc thực hiện CSR không chỉ đáp ứng được kỳ vọng của du khách mà còn góp phần bảo vệ di sản, thiên nhiên và thúc đẩy phát triển kinh tế tại địa phương. Trên thực tế, để CSR thực sự trở thành một công cụ cạnh tranh hiệu quả, các khách sạn cần có một cách tiếp cận toàn diện và mang tính chiến lược. Năm nhóm giải pháp đã được trình bày – bao gồm (i) tăng cường vai trò lãnh đạo, (ii) hoàn thiện hệ thống chính sách và quy trình, (iii) hợp tác chặt chẽ với cộng đồng địa phương, (iv) nâng cao nhận thức và sự tham gia của khách hàng, và (v) thúc đẩy quan hệ đối tác bền vững – là những giải pháp trọng tâm nhằm thúc đẩy việc triển khai CSR một cách hiệu quả. Vai trò của đội ngũ lãnh đạo là yếu tố then chốt trong việc định hình tầm nhìn về CSR và biến các mục tiêu xã hội thành những hành động cụ thể. Một hệ thống chính sách rõ ràng, minh bạch sẽ tạo nền tảng để CSR được thực hiện một cách bền vững và có thể đo lường được. Trong khi đó, sự hợp tác bền chặt với cộng đồng địa phương không chỉ gia tăng giá trị xã hội mà còn củng cố mối quan hệ giữa doanh nghiệp và xã hội. Sự tham gia và nhận thức của khách hàng đóng vai trò như một đòn bẩy, giúp CSR trở nên phổ biến và tạo ra những tác động lan tỏa mạnh mẽ. Cuối cùng, việc xây dựng quan hệ đối tác bền vững sẽ mở rộng phạm vi ảnh hưởng của CSR, tạo ra hiệu ứng tích cực trong toàn bộ chuỗi cung ứng.

Tuy nhiên, việc triển khai CSR không phải là một nhiệm vụ đơn giản; nó đòi hỏi sự cam kết cao từ phía ban lãnh đạo, sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng ban, và sự tham gia tích cực của tất cả các bên liên quan – từ nhân viên, khách hàng cho đến cộng đồng. Các khách sạn cũng cần đầu tư vào việc nghiên cứu và áp dụng các tiêu chuẩn CSR quốc tế, đồng thời đảm bảo rằng các sáng kiến CSR được thiết kế và thực hiện phù hợp với bối cảnh đặc thù của Huế. Bên cạnh đó, việc liên tục đánh giá và cải tiến dựa trên các chỉ số đo lường cụ thể sẽ là chìa khóa để các chương trình CSR đạt được hiệu quả tối ưu. Hơn nữa, CSR tại các khách sạn ở Huế cần được nhìn nhận không chỉ như một phương tiện để gia tăng lợi ích trong ngắn hạn, mà còn là một cam kết đối với tương lai bền vững. Trước sự phát triển mạnh mẽ của xu hướng tiêu dùng có trách nhiệm, những khách sạn thực hiện tốt CSR sẽ có cơ hội nâng cao lòng trung thành của khách hàng, củng cố uy tín thương hiệu và thu hút thêm nhiều đối tác tiềm năng. Đây chính là nền tảng để các khách sạn không chỉ giữ vững vị thế trong ngành du lịch tại Huế mà còn vươn xa, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và cạnh tranh ngày càng gay gắt, CSR không chỉ là một trách nhiệm mà còn là một cơ hội để các khách sạn tại Huế khẳng định giá trị của mình. Bằng cách thực hiện những giải pháp toàn diện và bền vững, các khách sạn 4 và 5 sao không chỉ góp phần vào sự phát triển chung của ngành du lịch mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc bảo vệ di sản, phát triển cộng đồng và thúc đẩy nền kinh tế địa phương. Đây là con đường để các doanh nghiệp đạt được sự phát triển lâu dài, hài hòa giữa lợi ích kinh tế với trách nhiệm xã hội và môi trường.

**Lời cảm ơn:** Nghiên cứu này do Trường Đại học Công Thương Thành phố Hồ Chí Minh bảo trợ và cấp kinh phí theo Hợp đồng số 32/HĐ-DCT ngày 09 tháng 01 năm 2024.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] A. B. Carroll, "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct," *Business & Society*, vol. 38, no. 3, pp. 268–295, 1999, doi: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- [2] J. Lu, L. Ren, S. Yao, J. Qiao, A. Mikalauskiene, and J. Streimikis, "Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm competitiveness," *Economic Research*, vol. 33, pp. 1621–1646, 2020, doi: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1761419>
- [3] J. C. Henderson, "Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami," *International Journal of Hospitality Management*, vol. 26, no. 1, pp. 228–239, 2007, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.02.001>
- [4] A. B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, vol. 34, no. 4, pp. 39–48, 1991, doi: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

- [5] M. E. Porter and M. R. Kramer, "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility," *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 12, pp. 78–92, 2006, doi: <https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623ead.006>
- [6] A. A. Albdour and I. I. Altarawneh, "Corporate Social Responsibility and Employee Engagement in Jordan," *International Journal of Business and Management*, vol. 7, no. 16, p. 89, 2012, doi: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n16p89>
- [7] D. Matten and J. Moon, "Corporate Social Responsibility Education in Europe," *Journal of Business Ethics*, vol. 54, no. 4, pp. 323–337, 2004, doi: <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000049886.47295.3b>
- [8] H. Fuchs, "Responsible tourism," *Development and Cooperation*, vol. 37, no. 7/8, pp. 278–280, 2010. [Online]. Available: <https://www.dandc.eu/en/article/corporate-social-responsibility-tourism-industry>
- [9] Asian Development Bank, *Asian Development Outlook 2003: Competitiveness in Developing Asia*. Manila, Philippines: Asian Development Bank, 2003, pp. 45–67.
- [10] B. Sheehy, "Defining CSR: Problems and Solutions," *Journal of Business Ethics*, vol. 131, no. 3, pp. 625–648, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2281-x>
- [11] V. Li, "A methodology to assess the competitiveness of real estate developers in China," Ph.D. dissertation, Queensland University of Technology, Brisbane, QLD, Australia, 2011. [Online]. Available: <http://eprints.qut.edu.au/46649/>
- [12] M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York, NY, USA: Free Press, 1982. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(82\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0019-8501(82)90025-6)
- [13] Trần Sửu, *Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hóa*. Hà Nội, Việt Nam: NXB Lao động, 2006.
- [14] Ngô Kim Thanh, *Quản trị chiến lược*. Hà Nội, Việt Nam: NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2012.
- [15] F. Blunck, "What's competitiveness," The Competitiveness Institute, Barcelona, Spain, 2006.
- [16] Robert G. Eccles, I. Ioannou and G. Serafeim, "The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance," National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, USA, NBER Working Paper No. 17903, 2012. <https://doi.org/10.3386/w17950>
- [17] M. F. de Sousa de Melo, R. de C. S. Pião, W. L. Campos-Silva, and D. P. Nery, "Corporate social responsibility and competitiveness: A study of Brazilian multinationals," *SciELO – Brazil*, 32, e20210111, 2022. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20210111>
- [18] M. A. Aukhoon, J. Iqbal, and Z. A. Parray, "Impact of corporate social responsibility on employee green behavior: Role of green human resource management practices and employee green culture," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 31, no. 5, pp. 3768–3778, Sep. 2024. doi: <https://doi.org/10.1002/csr.2773>.
- [19] O. Nazir and J. U. Islam, "Effect of CSR activities on meaningfulness, compassion, and employee engagement: A sense-making theoretical approach," *International Journal of Hospitality Management*, vol. 90, p. 102630, 2020, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102630>.
- [20] P. Jones, D. Hillier, and D. Comfort, "Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 28, pp. 36–67, 2016, doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0572>
- [21] I. E. Salem, A. M. Elbaz, A. Al-alawi, N. A. Alkathiri, and Z. Elkhwesky, "Is eco-label hotel engagement the pathway to sustainability practices via entrepreneurial resilience and orientation in Oman? Findings from PLS-SEM and fsQCA," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 35, no. 2, pp. 717–742, 2023, doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2022-0229>

- [22] N. Q. Thang, T. N. Long, and N. Thanh-Lam, "Impacts of corporate social responsibility on the competitiveness of tourist enterprises: An empirical case of Ben Tre, Vietnam," *Tourism Economics*, vol. 25, no. 4, pp. 539–568, 2019, doi: <https://doi.org/10.1177/1354816618805318>
- [23] J. Elkington, *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford, UK: Capstone Publishing, 1998, doi: <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- [24] D. Krajnc and P. Glavič, "A model for integrated assessment of sustainable development," *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 43, no. 2, pp. 189–208, 2005, doi: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2004.06.002>
- [25] P. M. Senge and G. Carstedt, "Innovating our way to the next industrial revolution," *Sloan Management Review*, vol. 42, no. 2, pp. 24–38, 2001.
- [26] R. E. Freeman, *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA, USA: Pitman, 1984.
- [27] Lê Chung, "Du lịch Huế thu hơn 6.600 tỷ đồng trong năm 2023", *Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch* (02/01/2024), truy cập tại: <https://bvhttdl.gov.vn/du-lich-hue-thu-hon-6600-ty-dong-trong-nam-2023-20231231140730186.htm>
- [28] Ngô Thị Anh Thư, "Cơ sở lưu trú, Danh sách các cơ sở lưu trú đã được xếp hạng đến ngày 08/3/2023 trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế," *Sở Du lịch Thành phố Huế* (09/3/2023), truy cập tại: <https://sdl.hue.gov.vn/co-so-luu-tru/danh-sach-cac-co-so-luu-tru-da-duoc-xep-hang-den-ngay-08-3-2023-tren-dia-ban-tinh-thua-thien-hue.html>

## ABSTRACT

### THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN ENHANCING COMPETITIVENESS: A CASE STUDY OF 4- AND 5-STAR HOTELS IN HUE CITY

Luong Thi Kim Ngan\*

*Ho Chi Minh City University of Industry and Trade*

\*Email: [nganltk@huit.edu.vn](mailto:nganltk@huit.edu.vn)

In the context of globalization and the pressure for sustainable development, corporate social responsibility is increasingly regarded as a critical strategy in the upscale hospitality industry, particularly among 4- and 5-star hotels. This study aims to elucidate the role of corporate social responsibility in building brand image, enhancing economic and social value, and improving corporate competitiveness. Using a qualitative research methodology, the research team conducted in-depth interviews with senior managers of 4- and 5-star hotels and surveyed various stakeholder groups during the period from March to June 2024. The findings indicate that CSR implementation not only enhances corporate reputation and credibility but also fosters sustainable relationships with stakeholders and improves business performance. This study contributes to both theory and practice by identifying specific CSR strategies that enable hotels to balance social responsibility with profitability, thereby meeting the demands of the modern business environment and strengthening their competitive advantage.

*Keywords:* Corporate social responsibility, competitiveness, hotels, Hue City.